

# **MESTRADO EM GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE UMA EMPRESA  
PORTUGUESA DA INDÚSTRIA DA MODA**

**BÁRBARA DIAS DA COSTA**

**ORIENTAÇÃO:  
PROFESSORA WINNIE NG PICOTO**

**OUTUBRO - 2018**

## Resumo

O objectivo deste trabalho consiste no estudo da transformação digital, procurando perceber como uma empresa Portuguesa, da era pré-digital e pertencente à Indústria da Moda, está a actuar perante o digital.

O problema a que se refere este trabalho prende-se com a transformação digital numa empresa com muitos anos de experiência, uma vez que este é um tema que actualmente se encontra na ordem de trabalhos das empresas.

A questão de investigação consiste em: “Como uma empresa Portuguesa da área da Moda, com muitos anos de experiência, está a actuar perante a transformação digital?”.

Uma abordagem qualitativa foi utilizada para estudar o tema referido anteriormente, baseada num estudo de caso singular. Este é sustentado com uma entrevista à empresa e com informação reunida em fontes *online* acerca da marca.

Com o caso verificamos que a empresa iniciou os seus esforços digitais em 2010, adoptando a tecnologia digital *Social*. Esta tecnologia permite à empresa em estudo uma maior divulgação da marca e dos seus produtos. As estratégias formuladas referentes a esta tecnologia estão a par com estudos de comportamento dos utilizadores das *social media* da marca, tendo também novas estratégias de *marketing*, como a utilização de influenciadores digitais. A gestão deste fenómeno ficou à responsabilidade do *CEO* da empresa. Algumas das alterações que ocorreram na organização, consequência da tecnologia adoptada, prendem-se com a criação de novos cargos de trabalho e subcontratação de serviços externos. Na implementação desta tecnologia existiu um cuidado na gestão de todo o processo.

Palavras-chave: Transformação Digital; Tecnologias Digitais; Estratégias Digitais; *Social Media* e Estudo de Caso.

### **Abstract**

The main objective of this work consists in the study of the digital transformation, showing how a Portuguese company, born in a pre-digital era and part of the Fashion Industry, is adopting and operating the digital.

The adoption of the digital transformation by companies with many years of experience is the problem that this work includes. This theme is discussed in organizations nowadays.

The research question is: “How a Portuguese Organization with many years of experience, working in the fashion field, is acting towards digital transformation?”.

A qualitative method, was used to study the aforementioned theme, based on a single case study. The case is supported by an interview, as well as information withdrawn from some online sources about the brand.

With this case, we can verify that the company began their digital initiatives in 2010 by adopting Social as their digital technology. This technology allows the company to have a bigger propagation of the brand and products. The strategies design for this technology are based in studies about the company’s social media. In addition the company have new marketing strategies, for example the use of digital influencers. The CEO of the organization is responsible for management this phenomenon. Consequence of the digital technology adopted, some changes occurred in the company like the origination of new job positions and subcontracting of external services. The process of implementing this technology have been carefully managed.

Key Words: Digital Transformation; Digital Technologies; Digital Strategies; Social Media and Case Study.

## **Agradecimentos**

*“Working hard is important, but there is something that matters more:  
believing in yourself.”*

*– Harry Potter,*

*Em Harry Potter and The Order of the Phoenix*

Como diz a citação anterior, acreditar em nós próprios e muito trabalho são importantes quando queremos atingir um objectivo. Na minha experiência, para realizar este trabalho foram necessárias estas duas características, bem como o apoio e a ajuda de um conjunto de pessoas que fizeram com que a elaboração do trabalho fosse possível.

A minha família, o meu maior apoio, muito obrigada por toda a ajuda e motivação que me passaram. Aos meus amigos, um muito obrigada por toda a força que me deram e a paciência que tiveram em ouvir-me falar sobre a tese.

Um muito obrigada à minha Orientadora, não sei como agradecer toda a ajuda e orientação na execução do trabalho, foi um prazer trabalhar com a Professora.

Por fim, um grande agradecimento à Cavalinho por ter aceitado participar no meu trabalho e ter respondido às questões solicitadas, estou muito agradecida por fazerem parte do trabalho.

## Índice

Resumo .....	ii
Abstract .....	iii
Agradecimentos .....	iv
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura .....	3
2.1. <i>A Transformação Digital</i> .....	3
2.2. <i>Tecnologias Digitais</i> .....	5
2.3. <i>Estratégia Digital</i> .....	8
2.4. <i>Gestão da Transformação Digital</i> .....	12
2.5. <i>Empresas Tradicionais vs. Empresas Digitais</i> .....	14
2.6. <i>Obstáculos à Transformação Digital</i> .....	15
2.7. <i>Indústria da Moda e a Transformação Digital</i> .....	16
3. Metodologia.....	18
4. Estudo de Caso.....	21
4.1. <i>Apresentação da Organização</i> .....	21
4.2. <i>A Transformação Digital na Cavalinho</i> .....	22
4.2.1. <i>Tecnologias Digitais Adoptadas</i> .....	22
4.2.2. <i>Estratégias Digitais Formuladas</i> .....	23
4.2.3. <i>Benefícios da Transformação Digital</i> .....	23
4.2.4. <i>Gestão da Transformação Digital</i> .....	24
5. Discussão dos Resultados .....	25
5.1. <i>Relevância da tecnologia adoptada</i> .....	26
5.2. <i>Novas estratégias da empresa e o seu benefício</i> .....	28
5.3. <i>Gestão da Transformação Digital Seguida</i> .....	30
5.4. <i>Sugestões para o futuro</i> .....	32
6. Conclusão, Limitação e Estudos Futuros .....	33
7. Referências Bibliográficas .....	36
8. Anexo .....	42

## Índice de Tabelas

Tabela I: Definições das Tecnologias Digitais .....	6
Tabela II: Atributos chave numa estratégia digital segundo Bharadwaj <i>et al.</i> (2013) .....	9
Tabela III: Definição de algumas estratégias digitais .....	10
Tabela IV: Quatro dimensões da estratégia digital .....	11
Tabela V: Responsável pela Transformação Digital segundo Singh & Hess (2017) .....	13
Tabela VI: Obstáculos à digitalização .....	16

## 1. Introdução

O objectivo do presente trabalho consiste no estudo do fenómeno da transformação digital, e como este é adoptado e gerido pelas organizações. O problema central deste trabalho diz respeito à transformação digital e como esta pode ser executada com sucesso numa empresa com muitos anos de experiência.

O tema do trabalho de investigação aborda um problema relevante uma vez que a transformação digital está na ordem de trabalhos das empresas e necessita de ser uma prioridade nas organizações para estas sobreviverem aos tempos que vivemos. Actualmente, um dos grandes problemas estratégicos, que a administração de uma organização enfrenta, prende-se com a transformação digital (Main, Lamm & McCormack, 2018). Alterações nos costumes dos indivíduos, da sociedade e dos negócios constituem algumas das consequências do digital (Main, Lamm & McCormack, 2018), estando a ter repercussões tanto a nível económico, como a nível social, o impacto das tecnologias digitais não pode ser ignorado (Snow, Fjeldstad & Langer, 2017).

As organizações de sucesso, nascidas num período em que o digital não tinha a expressão actual, enfrentam grandes oportunidades, mas também diversas ameaças, com o aparecimento das tecnologias digitais (Sebastian *et al.*, 2017). As alterações que este tipo de empresas enfrentam, aquando a transformação digital, serão mais expressivas em comparação com empresas nascidas na era digital, uma vez que toda a organização terá de se ajustar à nova realidade (Andal-Ancion, Cartwright & Yip, 2003), existindo uma elevada pressão para o desenvolvimento de novas aptidões e para a alteração da cultura da empresa (Snow, Fjeldstad & Langer, 2017). A elaboração da estratégia digital nestes casos terá de ser formulada em sintonia com as mudanças que ocorrerão ao negócio (Andal-Ancion, Cartwright & Yip, 2003). Empresas que não possuírem uma visão forte relativa ao digital e às tecnologias digitais, verão as empresas concorrentes, que utilizam e incorporam as tecnologias na sua infraestrutura, a ganhar inúmeras vantagens, entre elas a conquista de uma maior quota de mercado (Schwertner, 2017). Ser digital é um novo objectivo que

muitas empresas têm, independentemente da indústria onde actuam, tendo vindo a investir em recursos de modo a atingir esse propósito (Cianni & Steckler, 2017).

Deste modo, será curioso perceber como uma empresa Portuguesa, que não nasceu na era digital, modificou a sua estratégia para se adaptar a esta nova realidade.

A questão de investigação deste trabalho prende-se com a adopção, por parte de empresas portuguesas, da área da Moda, da transformação digital – “Como uma empresa Portuguesa da área da Moda, com muitos anos de experiência, está a actuar perante a transformação digital?”. Alguns objectivos da investigação prendem-se em conhecer:

- Quando iniciaram os esforços relativos à transformação digital;
- Quais as tecnologias digitais adoptadas;
- Quais as mudanças que a digitalização gerou na empresa;
- Como se procedeu a gestão da transformação digital e;
- Quais os benefícios que, para a empresa, advêm da digitalização.

Para conseguir responder às questões anteriormente mencionadas, será apresentado um estudo de caso. O caso é referente a uma empresa com as características descritas na questão de investigação. Uma empresa que simultaneamente pertença à Indústria da Moda e seja de origem Portuguesa.

Assim sendo, o trabalho encontra-se dividido em cinco partes: a “Revisão da Literatura”, a “Metodologia”, o “Estudo de Caso”, a “Discussão de Resultados” e a “Conclusão”. Na “Revisão da Literatura” serão abordados alguns temas como: o que é uma transformação digital, quais as tecnologias digitais adoptadas, quais as estratégias digitais a serem seguidas, quem deverá ser o responsável pela digitalização, como é que a empresa deverá gerir a mudança, quais as principais dificuldades sentidas ao iniciar uma transformação digital e qual o papel que esta transformação tem na Indústria da Moda. Na “Metodologia” será explicado e justificado o método de investigação escolhido. No “Estudo de Caso” será apresentado o caso. E, na “Discussão de Resultados” serão explorados os dados com o auxílio de revisão literária.



Do ponto de vista teórico, este trabalho permite acrescentar conhecimentos alusivos ao fenómeno em estudo, a transformação digital, retirados das vivências da empresa em análise. Do ponto de vista da prática empresarial, este fornece diversos ensinamentos de como actuar perante a digitalização, auxiliando tanto na forma de agir, como nas tecnologias digitais a adoptar, nas estratégias a desenvolver e no modo como gerir a transformação, através do capítulo “Revisão da Literatura”. Este também possibilita conhecer um caso da vida real, de como uma empresa está a actuar perante a transformação digital, pelo meio do capítulo “Estudo de Caso”.

Os trabalhos de investigação anteriores fornecem diversos conhecimentos na área da transformação digital. Desde do que esta consiste, ao que este conceito abrange, quais as tecnologias digitais em destaque, quais as estratégias digitais a seguir, como gerir a transformação digital, quais as vantagens das empresas digitais, quais os obstáculos à transformação digital e exemplos de como algumas empresas estão a viver a digitalização. O que este trabalho introduz de diferente e de relevante é um exemplo, do mundo real, de uma empresa portuguesa e a sua transformação digital.

## **2. Revisão da Literatura**

Neste capítulo são apresentados diversos temas ligados com a questão de investigação, tendo como fonte a literatura existente. A revisão de literatura está organizada em sete partes intituladas: a transformação digital, as tecnologias digitais, a estratégia digital, a gestão da transformação digital, a empresa tradicional vs. a empresa digital, os obstáculos aquando uma transformação digital e a indústria da moda e a sua ligação com a transformação digital.

### **2.1. A Transformação Digital**

Ao longo dos últimos anos, grandes avanços ocorreram tanto na informação, na comunicação e nas tecnologias de conectividade que permitiram o aparecimento de novas funcionalidades (Bharadwaj *et al.*, 2013). Fruto das tecnologias, nomeadamente dos sensores, da *cloud* e do *mobile*, existe um elevado crescimento de informação digital disponível (Charan, 2016). Assim

sendo, novas oportunidades têm surgido devido ao aparecimento de novas aplicações (*apps*), novos serviços, novas plataformas, novos dados e novos dispositivos, permitindo a presença de novas empresas no mercado, grande parte com taxas de crescimento e de sucesso indescritíveis, fazendo com que as empresas tradicionais vivam tempos difíceis de adaptação a todas as alterações anteriormente referidas (Zott & Amit, 2017).

As empresas nascidas na era digital criam novas formas de negócio e produtos inovadores graças à adopção e utilização de tecnologias digitais, ganhando um grande número de clientes, alguns dos quais, de empresas que ainda não mudaram e não se adaptaram ao novo mundo digital (Snow, Fjeldstad & Langer, 2017). Sendo que hoje em dia, o tempo decorrido entre ter uma ideia para um negócio e de facto concretizá-la é bastante reduzido em consequência das novas formas de criar e gerir um negócio, possíveis graças às tecnologias digitais como a *Cloud*, que oferecem diversas ferramentas para tal (Vey *et al.*, 2017).

As organizações tradicionais e os seus líderes precisam de actuar de acordo com a velocidade com que a digitalização se desenvolve, possuindo a sua agenda digital em dia, líderes aptos e tecnologias que trabalhem a prol dos aspectos basilares da organização (Snow, Fjeldstad & Langer, 2017). Independentemente do tipo de organização existiram mudanças na cultura, na sociedade, na concorrência, na experiência do consumidor, nos modelos de negócio e na Indústria consequências tanto da adopção de tecnologias digitais bem como das inovações digitais que estas permitem, sendo as tecnologias portadoras de diversas oportunidades, bem como de desafios nunca antes vividos (Main, Lamm & McCormack, 2018), uma vez que a integração e exploração de novas tecnologias constituem numa das grandes dificuldades que uma empresa enfrenta nos dias de hoje (Hess *et al.*, 2016).

A transformação digital de uma empresa consiste na criação de novos modelos de negócio, processos, *softwares* e sistemas utilizando como base as tecnologias (Schwertner, 2017). O mesmo autor sugere que uma transformação digital altera o modo como uma organização actua, uma vez que integra novas

tecnologias em diversas áreas do negócio. Apesar do foco nas novas tecnologias, a transformação digital não se define apenas sobre estas mas pela capacidade que uma empresa tenha de conseguir uma melhor performance, utilizando as tecnologias (Main, Lamm & McCormack, 2018). Seja qual for a Indústria, com a transformação digital de um negócio originam-se produtos, serviços e procedimentos mais eficientes devido à quebra de barreiras entre pessoas e negócios (Schwertner, 2017).

A mudança que levará as empresas à inovação, e consequentemente à criação de valor, prende-se com a alteração do modelo de negócio, uma vez que a par dos produtos e dos serviços, os procedimentos organizacionais também caem em desuso, não gerando o valor suficiente (Zott & Amit, 2017). Assim, com a definição de um modelo de negócio bem estruturado, a organização consegue aumentar o valor total criado para os seus clientes e fornecedores, entre outros *stakeholders* (Zott & Amit, 2017).

## **2.2. Tecnologias Digitais**

A definição de transformação digital refere o termo “tecnologias”. Actualmente a atenção das empresas está virada para tecnologias como *artificial intelligence*, *machine learning*, *Internet of Things (IoT)*, *cloud computing*, *mobile technology*, *big data* e *data analysis* (Puthiyamadam, 2017; Schwertner, 2017). Podemos resumir as tecnologias a considerar numa transformação digital como *SMACIT* a abreviatura para: *Social*, *Mobile*, *Analytics*, *Cloud* e *IoT* (Sebastian *et al.*, 2017). As tecnologias acima referidas podem ser denominadas como as cinco grandes tecnologias estando, ao longo dos tempos, a alterar o modo como as empresas actuam, uma vez que permitem a inovação do negócio (Spil, Pris & Kijl, 2017). Estas tecnologias consistem num grande auxílio para o negócio, tendo uma presença progressivamente maior nas organizações (Snow, Fjeldstad & Langer, 2017). As definições das tecnologias digitais anteriormente mencionadas encontram-se na Tabela I.

TABELA I

## Definições das Tecnologias Digitais

<i>Social</i>	As <i>Social Media</i> são responsáveis pelas mudanças na forma de comunicar das pessoas, através da <i>Internet</i> , uma vez que conseguem comunicar quando quiserem, para quem quiserem e o que quiserem, de um modo simples e a uma escala global (Spil, Pris & Kijl, 2017). Aplicações de <i>Social Media</i> , como por exemplo o <i>Facebook</i> , originam novas oportunidades para as empresas melhorarem as suas operações internas e permitem a colaboração, em novas formas, com os seus clientes, parceiros de negócio e fornecedores (Culnan,McHugh & Zubillaga, 2010).
<i>Analytics</i>	<i>Analytics</i> permite a descoberta de padrões de dados com significado, apartir da avaliação e exploração de dados (Kte'pi & Bill, 2016). <i>Business Analytics</i> corresponde à aplicação de técnicas de análise para resolver problemas do negócio, ajudando a organização nas tomadas de decisão e nas dificuldades que esta enfrenta, a melhorar a <i>performance</i> , a antecipar e planear a mudança e a gerir e medir riscos, entre outros benefícios (Nastase & Stoica, 2010).
<i>Internet of Things (IoT)</i>	<i>Internet of Things</i> corresponde a uma rede de dispositivos físicos, veículos (igualmente conhecidos como <i>smart devices</i> ), edifícios e outros items que estão agregados a componentes electrónicas, sensores, <i>software</i> e a componentes ligadas à conectividade que possibilitam que os objectos acumulem e partilhem dados (Schwertner, 2017). Estes “objectos espertos” têm capacidades ligadas à informática e à comunicação muito desenvolvidas (Spil, Pris & Kijl, 2017).
<i>Cloud</i>	<i>Cloud Computing</i> corresponde a um modelo que concede acesso à rede de forma conveniente e quando solicitada, a um conjunto compartilhado de recursos de computação configuráveis (como por exemplo: servidores de rede e aplicativos) que podem ser rapidamente disponibilizados e utilizados, precisando de um esforço mínimo tanto de gestão como de interação com os fornecedores do serviço (Schwertner, 2017). Este permite o aprovisionamento de poder computacional e de armazenamento como capacidades gerais (Spil, Pris & Kijl, 2017). Algumas das vantagens a destacar da <i>Cloud</i> predem-se com a redução de despesas, de equipa técnica e de esforços (Schwertner, 2017).
<i>Big Data</i>	Nas diversas Indústrias, as organizações estão a produzir um grande volume de dados, resultado do seu inventário, <i>website</i> , consumidores, aplicações de controlo do comportamento do mercado, entre outras aplicações (Spil,

	Pris & Kijl, 2017). <i>Big Data</i> engloba tanto fontes tradicionais de dados estruturados, como fontes de dados não estruturados, desde documentos e emails até <i>tweets</i> , <i>blogs</i> e publicações em <i>social media</i> (Bonometti, 2012). Os cinco <i>V's</i> que caracterizam a <i>Big Data</i> são: volume, variedade, velocidade, veracidade e valor (McAfee & Brynjolfsson, 2012, e Demchenko <i>et al.</i> , 2013, citado em Spil, Pris & Kijl, 2017, p. 410).
<i>Mobile Computing</i>	Com o desenvolvimento de dispositivos móveis inteligentes, como os <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> , a tecnologia <i>Mobile Computing</i> tem aumentado a sua popularidade (Weng & Lin, 2015). Os dispositivos móveis permitem aos seus utilizadores, de uma forma fácil, a partilha e o acesso a informação uma vez que estes não navegam apenas na <i>Internet</i> mas criam e partilham conteúdos utilizando aplicações de <i>social media</i> para este tipo de aparelhos (Weng & Lin, 2015).

Segundo Bonometti (2012), para conseguir extrair o máximo de vantagens das tecnologias *Big Data-Social-Mobile-Cloud* poderão ser seguidas uma série de linhas guias, algumas das quais mencionadas de seguida:

- Utilizar tecnologias como o *Big Data*, a *Analytics*, a Localização, bem como outras relacionadas com a realidade aumentada, para a organização interagir com o cliente de forma personalizada, em tempo real;
- Aplicar as tecnologias de controlo e monitorização das diversas *social media*, prestando atenção ao conteúdo positivo e negativo gerado pelos clientes e influenciadores;
- Integrar tecnologias *Cloud* nas ferramentas de trabalho da organização, utilizando as capacidades de armazenamento e processamento desta tecnologia;
- Esforçar-se para implementar, através de técnicas e ferramentas fornecidas pelas tecnologias, um sistema “*write-once reach many*”.

Como visto pelo mesmo autor, Bonometti (2012), as tecnologias de informação têm um impacto significativo no *e-commerce* e no *marketing*. Muito desse impacto ressent-se nas características tanto do público alvo, como dos canais de *marketing*. Em relação ao público alvo, hoje em dia, este pode ser

utilizador de diferentes dispositivos (incluindo dispositivos móveis como *smartphones* e *tablets*), poderá encontrar-se presente em múltiplas plataformas e ter qualquer idioma (a *web* consegue chegar a qualquer país). Em relação aos canais de *marketing*, estes são cada vez mais abrangentes podendo ter uma série de formatos que incluem texto, imagem, áudio e vídeo.

Nem todas as empresas adoptam todas as tecnologias acima mencionadas. Para cada empresa a acção e o significado de se tornar digital é diferente como visto no trabalho de Cianni & Steckler (2017) onde exemplificam que para uma empresa o significado de se tornar digital pode consistir numa presença na *Internet*, para uma outra empresa pode significar uma total remodelação dos seus produtos, dos interfaces do cliente e do próprio espaço de trabalho, entre outras interpretações.

### **2.3. Estratégia Digital**

Uma estratégia digital corresponde a uma estratégia de negócio idealizada com o poder das tecnologias de fácil acesso em mente, como as tecnologias acima referidas, de modo a proporcionar ao negócio capacidades únicas e integradas para conseguir reagir às mudanças constantes das condições do mercado (Sebastian *et al.*, 2017). Bharadwaj *et al.* (2013) definem a estratégia digital de um negócio como a criação de valor diferencial utilizando recursos digitais como ferramentas para a formulação e execução da estratégia da empresa.

Existem três factores chave para a concretização com sucesso de uma transformação digital: uma estratégia digital que reflita uma proposta de valor inspirada nos *SMACIT*, um centro de operações que permita um excelente controlo das actividades e uma plataforma digital de serviços que permita acompanhar a evolução digital (Sebastian *et al.*, 2017).

Uma empresa aquando a definição da sua estratégia digital deverá ter em mente que o principal objectivo será a transformação do seu negócio, ou seja, alcançar melhorias na experiência do consumidor, na eficiência, na inovação e no processo de tomada de decisão (Schwertner, 2017).

Uma vez que a principal característica das tecnologias *SMAC/IT* é o seu fácil acesso, tanto para os clientes como para os colaboradores, os fornecedores e os concorrentes, apenas um número muito pequeno de empresas consegue retirar vantagens competitivas na utilização destas, fazendo com que não seja uma boa prática desenvolver uma estratégia a partir de uma das tecnologias digitais (Ross *et al.*, 2015). O indicado será criar uma estratégia que saliente o propósito que as tecnologias terão na organização, de modo a atingir os seus objectivos, aumentar o valor das suas capacidades e corresponder às oportunidades do mercado, conseguindo assim produzir vantagens competitivas com a utilização destas (Ross *et al.*, 2015).

Os autores, Bharadwaj *et al.* (2013), sugerem no seu trabalho de investigação quatro atributos chave numa estratégia digital, indicados na Tabela II.

TABELA II

Atributos chave numa estratégia digital segundo Bharadwaj *et al.* (2013)

Atributo Chave	Definição
Âmbito	Caracteriza a relação que a estratégia terá com a firma, a empresa, as tecnologias de informação e o ambiente externo, prestando atenção às mudanças que podem ocorrer ao âmbito da estratégia digital, devido às tecnologias.
Escala	Necessário considerá-la em termos digitais, devido ao aumento de infraestruturas digitais, e não apenas em relação a factores físicos de produção, ou de cobertura geográfica, entre outros.
Velocidade	As organizações são desafiadas, devido à conectividade, a pensarem no tempo e como este pode influenciar as diversas decisões do negócio. É necessário velocidade nos lançamentos de produtos e nas tomadas de decisão, entre outras operações.
Fontes de Criação e Captura de Valor	As fontes de criação e captura de valor de uma estratégia digital do negócio são diferentes das fontes de criação e captura de valor de uma estratégia de negócio tradicional, uma vez que no contexto digital poderão existir novas oportunidades de criação de valor devido à informação, levando a que algumas empresas, com os seus modelos de negócio, consigam oferecer um produto ou serviço numa

	camada e recolher o seu valor noutra. A própria Indústria muda com estas ferramentas digitais levando a novas fontes de criação de valor e novos locais de captura de valor.
--	--

Diversas estratégias para uma transformação digital são sugeridas por diferentes autores, sendo estas mencionadas na Tabela III. Os autores Main, Lamm & McCormack (2018) realçam que nem todas as iniciativas digitais fazem parte da estratégia digital constituindo muitas vezes “actos digitais aleatórios”.

TABELA III

Definição de algumas estratégias digitais

Autores	Estratégias	Definição
Sebastian <i>et al.</i> (2017)	“Estratégia de Ligação com o Cliente”	Tem como foco o cliente, pretendendo ganhar a confiança e lealdade deste através da entrega de experiências inovadoras, personalizadas e integradas. Esta estratégia tem como objectivo criar um canal único onde o cliente possa, de um modo fácil e consistente, encomendar um produto/serviço, realizar o pagamento e receber suporte, se necessário, através de qualquer canal, a qualquer momento. Para a execução desta estratégia é necessário que a empresa aumente o seu conhecimento acerca dos clientes conseguindo ter acesso a mais informação e antever as necessidades dos mesmos.
	“Soluções Digitalizadas”	Refere-se à proposta de valor da empresa. Nesta é defendido que a proposta de valor deve ser alterada de modo a incluir uma combinação de produtos, serviços e dados. Esta estratégia, conjuga as competências que a empresa já possui com as características que as tecnologias digitais oferecem, reunindo ferramentas capazes de antecipar as necessidades do cliente, em vez de responder às mesmas.
Main, Lamm & McCormack (2018)	“Melhorias no centro de operações”	Pretende melhorar, com iniciativas digitais, o modelo de negócio existente.
	“Mudança para um	Consiste na utilização de inovações digitais para conseguir alcançar, dentro da mesma área de negócio, novas formas de rendimento.



	mercado adjacente”	
	“Criação de um novo negócio”	Traduz uma empresa que, devido às novas tecnologias, pretende expandir para além da sua área de negócio actual, levando a explorar novas oportunidades em diferentes mercados.

Matt, Hess & Benlian (2015) sugerem quatro dimensões referentes a uma estratégia de transformação digital, resumidas na Tabela IV. Segundo os autores, estas dimensões são comuns a diferentes Indústrias, não sendo específicas de um determinado tipo de empresa.

TABELA IV

Quatro dimensões da estratégia digital

Dimensão	Definição
“Utilização da tecnologia”	Atitude da empresa perante novas tecnologias e a sua capacidade para as usar a seu favor.
“Mudanças na criação de valor”	Oportunidades de melhoria e enriquecimento dos produtos e serviços da empresa que as novas tecnologias poderão permitir, podendo levar a ajustamentos nos negócios da empresa.
“Mudanças estruturais”	Realização das mudanças estruturais necessárias para acomodar as novas operações, sendo estas mudanças na configuração da empresa para alocar as novas actividades digitais.
“Aspectos financeiros”	Analisada e considerada antes das três dimensões anteriormente referidas, consistindo na capacidade da empresa financiar uma transformação digital, sendo esta guiada e limitada pelas variáveis ligadas ao financiamento.

Existem diferenças entre uma estratégia digital e uma estratégia de tecnologias de informação (TI) sendo que, a primeira não se restringe às áreas funcionais tradicionais de uma organização, mas engloba todos os novos processos de negócio possíveis graças à adopção de tecnologias digitais (Bharadwaj *et al.*, 2013). Uma estratégia de transformação digital tem um maior impacto na organização que uma estratégia de TI, uma vez que a transformação digital tem possíveis consequências na interacção da empresa com clientes,

concorrentes e fornecedores, e tem de estar alinhada com as outras estratégias da empresa (Hess *et al.*, 2016).

Sebastian *et al.* (2017), identificam no seu estudo que para uma empresa pôr a sua estratégia digital em prática tem de ter uma base operacional (*operational backbone*) e uma plataforma de serviços digitais. “Base Operacional” consiste nas capacidades necessárias, tanto a nível tecnológico como a nível do negócio, que permitem que as principais operações da empresa sejam eficientes, confiáveis e de qualidade, construindo uma base, com características como forte e estável, que permitem à empresa suportar a estratégia digital e introduzir, se o desejar, novos produtos e componentes digitais. Uma plataforma de serviços digitais, o outro elemento essencial para o suporte de uma estratégia digital, consiste no conjunto de elementos do negócio, incluindo os tecnológicos, que permitem à empresa reagir às inovações digitais, levando a uma implementação e desenvolvimento das tecnologias de forma rápida.

#### **2.4. Gestão da Transformação Digital**

Na definição e implementação de uma estratégia de transformação digital é essencial a definição dos responsáveis por esta transformação. Requisitos como experiência em transformar projectos e ambições alinhadas à estratégia são de extrema importância na pessoa responsável pela transformação digital (Matt, Hess & Benlian, 2015). Dependendo da estratégia a seguir e as mudanças que irá originar na empresa, poderá existir diversos candidatos a responsável pela digitalização, como referido na Tabela V.

Sejam *CEOs*, *CIOs* ou *CDOs* os responsáveis pela transformação digital é de realçar que os gestores de topo da empresa devem acompanhar e apoiar todo o processo de transformação, uma vez que este afecta toda a organização e poderá existir resistência por parte de alguns colaboradores ou grupos da empresa (Matt, Hess & Benlian, 2015). Assim sendo, estes devem possuir uma excelente capacidade de liderança perante a mudança, tentando mostrar, principalmente aos mais cépticos, os benefícios que esta irá trazer, tendo iniciativas que envolvam os diversos *stakeholders* no processo (Matt, Hess &

Benlian, 2015). O líder e equipa que estejam encarregues da mudança digital, necessitam de concentrar os seus esforços na criação e/ou modificação do modelo de negócio pois este consiste numa das escolhas estratégicas de maior importância que irão enfrentar, definindo como a empresa se apresenta e interage perante as instituições, as empresas e os clientes que a rodeiam (Zott & Amit, 2017).

Tabela V

Responsável pela Transformação Digital segundo Singh & Hess (2017)

Cargos já existentes na empresa	<i>Chief Executive Officer</i> <i>CEO</i>	Se tiverem as capacidades necessárias para combater os desafios que uma estratégia digital acarreta.
	<i>Chief Information Officer</i> <i>CIO</i>	
Novo Cargo	<i>Chief Digital Officer</i> <i>CDO</i>	Papel de especialista da transformação digital na empresa, ficando responsável pelas tecnologias de todos os departamentos. Este terá como objectivos retirar todos os benefícios que as novas tecnologias permitem à empresa, bem como permitir à organização acompanhar a evolução digital vivida hoje em dia.

Os *Chief Financial Officer* (CFOs) podem ocupar um papel fundamental numa transformação digital, uma vez que a forma como estes gerem o orçamento, nomeadamente no tipo de activos que investem, pode ter repercussões positivas ou negativas para a gestão e *shareholders* da organização (Ozzimo, 2015). De modo a assegurar que a performance do negócio não está aquém dos concorrentes, os CFOs devem investir em tecnologias digitais de modo a possibilitar a concretização das estratégias necessárias para vingar na economia digital que actualmente vivemos, apostando mais em activos intangíveis como por exemplo dados e talento (Ozzimo, 2015).

## **2.5. Empresas Tradicionais vs. Empresas Digitais**

Actuar de forma rápida perante as constantes e aceleradas mudanças que ocorrem hoje em dia, consiste numa das grandes vantagens que permite às organizações a sobrevivência nos tempos que se vivem (Zott & Amit, 2017).

As empresas consideradas líderes digitais destacam-se dos seus concorrentes em duas vertentes: o modo como as componentes digitais se integram na empresa, principalmente nas actividades de comunicação com o cliente e fornecedores, e a utilização de ferramentas digitais, por parte dos colaboradores, nas suas tarefas do dia-a-dia, fazendo com que a grande diferença entre uma empresa comum e uma empresa líder digital prenda-se com, a última, possuir um espaço de trabalho equipado digitalmente (Manyika *et al.*, 2016). A utilização de tecnologias digitais nas transacções, nas interacções com clientes e fornecedores e nos processos internos de negócio poderão corresponder a medidas para atingir os benefícios de uma empresa digital (Manyika *et al.*, 2016).

Existirá um momento em que todas as empresas se tornarão digitais, ficando em aberto quais é que utilizaram essa oportunidade para se tornarem líderes na Indústria onde actuam, sendo os activos intangíveis anteriormente mencionado, chave do sucesso de muitas empresas bem sucedidas (Ozzimo, 2015).

Algumas empresas com mais experiência, no mercado há muitos anos, deparam-se com grandes desafios para acompanhar os concorrentes digitais que conseguem levar ao consumidor produtos e serviços com uma maior velocidade, a um preço mais reduzido (Manyika *et al.*, 2016). No entanto é de realçar que nem todas as empresas na linha da frente da tecnologia são nascidas na era digital, existindo grandes empresas, com muitos anos de prática, que conseguiram adaptar-se de modo a acompanhar o novo mundo tecnológico (Manyika *et al.*, 2016). Charan (2016) assinala um número de sugestões para uma empresa antiga ter em consideração aquando a transformação digital, sugestões essas retiradas de lições aprendidas por uma grande empresa que se transformou digitalmente, algumas delas mencionadas de seguida:

- A primeira sugestão prende-se com a pessoa escolhida para liderar a transformação digital, devendo esta ser uma pessoa de fora da empresa, de modo a motivar e incentivar os colaboradores;
- Outro conselho indicado, prende-se com a criação de ligações entre as características fulcrais do negócio com o digital, fazendo com que estes trabalhem em conjunto;
- Ajudar a equipa, principalmente os colaboradores mais séniores, a entender o novo foco na experiência do consumidor consiste noutra sugestão do autor, bem como incentivar os colaboradores mais aversos à mudança;
- Outra sugestão considera reduzir os custos do negócio antigo, aplicando mais esforços para criar e concretizar o novo modelo de negócio;
- Um último conselho traduz-se no relato, ao quadro superior, de todas as operações a realizar e realizadas, de modo a estarem a par da nova empresa, comunicando ao longo do processo as alterações com os maiores *stakeholders* da organização.

Desenvolver novos modelos de negócio que permitam vingar no mundo digital e criar valor para os clientes de hoje, consiste num dos desafios que enfrentam tanto as empresas mais antigas como as empresas nascidas na era digital (Zott & Amit, 2017). Uma vez que esta moda não irá desaparecer, a digitalização não pode ser ignorada, sendo a transformação da empresa uma escolha que muitos líderes sabem ser a acertada (Charan, 2016).

## **2.6. Obstáculos à Transformação Digital**

Existem empresas que se encontram hesitantes a actuar perante as novas tecnologias e acabam por falhar a reagir às mesmas, pois apesar de prevalecer uma pressão para inovar, em muitas organizações existem algumas questões, podendo até estar relacionadas com pequenos detalhes ligados à cultura da empresa, que levantam dúvidas em levar a avante uma transformação digital (Vey *et al.*, 2017). As tecnologias, à primeira vista, poderiam ser detectadas como as principais dificuldades de uma digitalização, no entanto diversos factores humanos são causa a alguma resistência perante uma transformação digital (Schwertner, 2017). Ambos os autores citados

anteriormente enumeram alguns obstáculos à digitalização indicados na Tabela VI. Devido a esses obstáculos e de modo a suceder no Mundo Digital, as organizações necessitam de construir novas estruturas e processos organizacionais com o propósito de conceder, aos seus colaboradores, tempo para explorarem as tecnologias e entregar produtos e serviços integrados aos seus clientes (Sebastian *et al.*, 2017).

Tabela VI

## Obstáculos à digitalização

Autores	Obstáculos
Vey <i>et al.</i> (2017)	A falta de reconhecimento das vantagens da digitalização.
	A falta de uma estratégia aliada ao crescimento da imprevisibilidade.
	A falta de incentivos e de acção perante a inovação.
	A falta de colaboradores com conhecimento atitudes e habilidades necessárias à inovação.
	A ausência de uma forte cultura de inovação.
Schwertner (2017)	A resistência à mudança.
	A falta de conhecimento e boas práticas.
	A falta de motivação e de recursos.
	A cultura da organização.

### 2.7. Indústria da Moda e a Transformação Digital

Segundo Ciarniene & Vienazindiene (2014), pode-se definir Indústria da Moda como o conjunto das actividades inerentes a qualquer tipo de peça de vestuário, sendo essas actividades referentes ao *design*, produção, distribuição, *marketing*, venda, publicidade e promoção tanto de roupa e acessórios do dia-a-dia, bem como de peças mais exclusivas, de estilista e *haute couture*. Segundo os mesmos autores, a moda corresponde a uma das Indústrias com maior número de pessoas empregues e com uma percentagem significativa da produção económica mundial.

Volume, baixa previsibilidade, sazonalidade, ciclos de vida curtos, velocidade, tempos de espera, grande volatilidade, alto nível de compras por impulso, variedade e globalização são as principais características que esta Indústria possui, sendo que os clientes desta indústria procuram produtos

diferentes, estando preocupados com a sua apresentação e com a qualidade do serviço (Ciarniene & Vienazindiene, 2014).

Os consumidores de hoje em dia, aquando a compra de um produto, têm um procedimento bastante diferente de há uns anos atrás, na medida que não se dirigem a uma loja *brick-and-mortar* mas sim compram o produto *online*, sendo que se utilizarem lojas físicas para efectuar as suas compras, encontram-se bem informados através de informação obtida por pesquisas *online*, análise de avaliações e leitura das críticas encontradas acerca dos produtos, sabendo o que procuram e pouca ajuda do colaborador necessitam (Reinartz & Imschloß, 2017).

Os clientes podem estar numa loja física a experimentar uma peça de roupa e sentirem a necessidade de procurar *online* uma peça que combine com a que estão a experimentar, podendo chegar ao ponto de querer ver o que têm no armário de casa, com o intuito de conjugar algo que já possuem com a peça da loja (Ericsson & Sudstrom, 2012). Designa-se por *pseudo-showrooming*, o processo onde o consumidor compra um determinado produto na loja *online* de determinada marca, não antes ir a uma loja física da mesma marca investigar produtos relacionados e semelhantes (Gu & Tayi, 2017). Estudos concluem que consumidores mais experientes são adeptos de lojas/marcas que existem em diversos canais: *brick and mortar stores*, *web* e *mobile* (Ericsson & Sudstrom, 2012). Sendo os clientes cada vez mais exigentes e a procura de produtos relacionados com a área da moda pouco estável, uma vez que esta pode ser influenciada por diversos elementos como o tempo, os filmes do momento, *popstars* e até por desportistas, os tempos de espera nesta Indústria tendem a ficar gradualmente mais pequenos, diminuindo os prazos destinados para as tomadas de decisão (Ciarniene & Vienazindiene, 2014).

Ao longo dos anos, o digital tem se tornado parte da Indústria da Moda onde, de modo a atingir a população digital, cria-se e vende-se produtos físicos utilizando: grandes volumes de dados, colaborações digitais, interações sociais no *online*, marketing digital e *e-commerce*, sendo que a utilização de tecnologias digitais como a *internet of things*, a *big data* e a inteligência artificial afiançam

alterações de extrema relevância no mundo da moda (Textile World, 2018). Tanto as mudanças nas expectativas dos consumidores, vistas anteriormente, como mudanças na competição, consequências da digitalização, têm tal impacto que requerem a retalhistas, marcas e fabricantes a incluírem a moda no domínio digital, ganhando conhecimentos não apenas sobre os seus clientes, mas a respeito da sua conduta, dos seus processos internos e do seu modelo de negócios, mostrando desta forma a sua vontade de acompanhar os consumidores e as suas expectativas (Textile World, 2018).

Nos últimos anos uma grande revolução, graças às mais recentes inovações no campo de tecnologias de informação, tem vindo a ocorrer na indústria de retalho, culminando na junção, numa única plataforma, dos canais *online* e *offline* de uma empresa, uma vez comprovada a necessidade desta mudança com o comportamento dos dois tipos de vendedores: os vendedores *offline* criam canais *online* e os vendedores *online* marcam a sua presença no *offline*, concluindo que um vendedor que esteja presente em vários canais pode lucrar induzindo *pseudo-showrooming* tendo, por exemplo, produtos exclusivos *online* e publicitar na sua loja física toda a informação acerca dessas ofertas (Gu & Tayi, 2017).

### 3. Metodologia

Para o estudo da questão de investigação será utilizada a metodologia de pesquisa estudo de caso. Este tipo de método de investigação tem como objectivo estudar, com rigor científico, um evento da vida real como por exemplo: um indivíduo, um grupo, uma actividade, um evento, uma organização, uma indústria ou algum processo ligado a uma empresa (Creswell, 2009; Yin, 2002). A utilização desta metodologia concede um conhecimento profundo de um fenómeno real, enquadrado no seu ambiente (Ridder, 2017).

Yin (2002) define estudo de caso como uma “*investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes*” (Yin, 2002, p.13).



A metodologia estudo de caso pertence aos métodos qualitativos, uma vez que tem como função investigar um problema humano ou social, do ponto de vista de certo indivíduo ou grupo (Creswell, 2009).

O caso pode ser seleccionado por ter proporções intrigantes ou por representar uma admirável oportunidade para entender um problema teórico (Ridder, 2017). Toda a conjuntura referente ao estudo de caso não é definida nem monitorizada, uma vez que todos os detalhes do fenómeno fazem parte da investigação (Ridder, 2017).

Um estudo de caso singular tem como vantagem possuir um maior detalhe do fenómeno a analisar, conseguindo chegar a questões do tipo “Como?” e “Porquê?” algo ocorre (Yin, 2002; Ridder, 2017), sendo os estudos de caso a metodologia adequada para estudar este tipo de questões de investigação (Gog, 2015). Os contornos do estudo de caso poderão levar a um aumento do conhecimento ligado ao fenómeno em análise, bem como a novas descobertas, consequência do estudo minucioso de um acontecimento (Yin, 2002 ; Ridder, 2017). Estando o desafio dos estudos de caso assente na escolha dos casos a tratar, o seu principal objectivo consiste em transmitir o entendimento e a complexidade de pelo menos um caso (Gog, 2015).

Ridder (2017) distingue diversos tipos de pesquisas relativas a estudos de caso, de acordo com os contributos que estas têm para a teoria. O tipo de pesquisa que se enquadra no estudo de caso do presente trabalho designa-se como “construção social da realidade”. Nestas situações, a relevância do caso delinea o rumo do estudo de caso (Stake, 2005 citado em Ridder, 2017, p. 288), levando a uma melhor compreensão do problema a investigar, uma vez que adquire um papel de suporte na investigação (Ridder, 2017).

Uma grande força deste método de pesquisa consiste nas descrições extensas dos casos, sendo este um benefício tanto para os investigadores como para os leitores aquando a investigação de um fenómeno (Ridder, 2017).

No sentido de reunir dados para um estudo de caso, existem diversas fontes possíveis, segundo Yin (2002) como: documentos, entrevistas, artefactos

físicos, registos de arquivos e observação. Explorar dados de entrevistas, de observação, de documentos, bem como analisar textos e imagens são algumas fontes de dados qualitativos apontados por Creswell (2009).

No estudo de caso deste trabalho, utilizou-se uma entrevista como fonte de captura dos dados. Foi elaborado um guião com base na revisão da literatura (ANEXO I). A entrevista foi realizada via correio electrónico, tendo sido a forma mais conveniente para a empresa em estudo. Em complemento da entrevista, foram utilizadas outras fontes de dados e foi recolhida informação acerca da empresa em diversas fontes *online* como: o site da organização, as suas redes sociais, reportagens e entrevistas dadas ao longo dos anos e algumas notícias publicadas em jornais acerca da marca. A entrevista foi enviada dia 18 de Junho de 2018, tendo sido recebidas as respostas a 2 de Outubro de 2018. O primeiro contacto com a empresa foi realizado via *email* geral da empresa. Todos os contactos posteriores foram estabelecidos com uma Colaboradora do Departamento de Design da organização, a pessoa que respondeu ao apelo inicial e que continuou a conversação, ficando em aberto quem foi o responsável pela resposta às questões. Os dados foram analisados com o auxílio de revisão literária que retrata iniciativas e medidas adoptadas pela empresa.

A empresa que se refere o estudo de caso é a Cavalinho. A escolha desta empresa prende-se com as características que a empresa escolhida teria de possuir. Teria de ser uma empresa tradicional e Portuguesa, com alguns anos de história, que tivesse optado, e iniciado esforços, no sentido de uma transformação para o digital como medida de se ajustar aos novos tempos que se vivem. Também, teria de ser uma empresa ligada à Indústria da Moda uma vez que era a Indústria escolhida para incidir as atenções neste trabalho. A empresa seleccionada corresponde a uma das várias empresas contactadas com estas características, tratando-se da única que respondeu ao *mail* inicial e, consequentemente aceitou participar no presente trabalho.

## 4. Estudo de Caso

### 4.1. Apresentação da Organização

A Cavalinho é uma empresa portuguesa, nascida em 1975 (Website Cavalinho, 2018). Esta empresa encontra-se sediada no norte do País e o seu fundador é o Manuel Jacinto Azevedo (Website Cavalinho, 2018). O foco da Cavalinho prende-se no fabrico artesanal de carteiras, bolsas, acessórios e calçado tanto para o público feminino como para o público masculino (Website Cavalinho, 2018). Segundo a própria, o sucesso da sua marca deve-se a 3 factores: o emprego de materiais nobres, o design e o facto de a produção ser exclusivamente nacional (Website Cavalinho, 2018). A produção das malas fica a cargo da empresa, não recorrendo a *outsourcing* (Económico TV, 2013).

A Cavalinho começou por se designar por Nellamy, no entanto uma vez que o símbolo com a cabeça de cavalo presente nos produtos era bastante notado pelos clientes, levou a alteração do nome da empresa, passando em 1988 para o nome actual da marca (Imagens de Marca, 2013). A Cavalinho começou por trabalhar no mercado do calçado, tendo este mercado um grande número de concorrentes na época (Imagens de Marca, 2013). Por esse motivo, e após a crise do 25 de Abril, acabou por seguir para o mercado das malas onde existia uma lacuna nesse tempo (Imagens de Marca, 2013). Todavia em 2012, como estratégia de crescimento e internacionalização, a empresa decidiu voltar a arriscar no calçado masculino e feminino (Imagens de Marca, 2013). Os mercados internacionais, em entrevista de 2013, correspondiam a 14% do negócio (Imagens de Marca, 2013).

Para garantir a qualidade, o processo de fabrico é artesanal sendo a mão-de-obra essencial (AIN Informação, 2017). A colecção e os próprios produtos acabam por ser um trabalho em conjunto para um mesmo fim, tanto da parte dos designers, como da equipa de produção (Website Cavalinho, 2018). A nível de inovação, esta empresa explora e investe em novas técnicas, novos métodos de fabrico, novas matérias-primas e novos materiais (AIN Informação, 2017). Os seus produtos podem se definir como elegantes e exclusivos (Lusa, 2015, citado em Jornal de Negócios, 2015).

Solidificação no mercado, diversificação do produto, trabalho em equipa, mais horas de trabalho, aposta em colaboradores mais jovens com novas ideias para o futuro da empresa e dedicação são alguns dos pontos essenciais apontados pela Cavalinho (AIN Informação, 2017).

De há uns anos para cá, a empresa apostou em lojas a retalho monomarca, abrindo lojas oficiais Cavalinho (Website Cavalinho, 2018). Esta aposta tem sido tanto de Outubro de a nível nacional como internacional. Desde a última verificação do *website* a 8 de Outubro de 2018, a Cavalinho conta com 38 lojas oficiais sendo 32 delas em território nacional e as restantes 6 no estrangeiro. As lojas no estrangeiro localizam-se em Espanha (*Léon e Vitoria-Gasteiz*), em Angola (Luanda), no Canadá (Ontário) e em França (*Ferney Voltaire*). Recentemente, abriu a sua nova loja monomarca em França (*Versailles*) (Website Cavalinho, 2018). Porém, a Cavalinho continua presente em mais de 300 lojas multimarca, um pouco por todo o Mundo (Website Cavalinho, 2018). Contando com lojas monomarca e as presenças em lojas multimarca, a Cavalinho está presente no Luxemburgo, Suíça, França, Espanha, Bulgária, Estados Unidos, Canadá, Japão, Moçambique, África do Sul e Angola (Jornal de Negócios, 2015).

## **4.2. A Transformação Digital na Cavalinho**

### **4.2.1. Tecnologias Digitais Adoptadas**

Uma vez despertados para a transformação digital desde cedo, a empresa iniciou os seus esforços para acompanhar e vingar neste novo mundo digital em 2010, com a criação da página de *Facebook* da marca.

Do conjunto das tecnologias digitais referidas em cima, como o exemplo das tecnologias *SMACIT*, a Cavalinho adoptou, até à data de recepção da entrevista (2 de Outubro de 2018), a tecnologia digital *Social*. Para além do *Facebook*, a empresa possui o *website* da marca e conta na rede social *Instagram*, como mencionado na entrevista: “As principais tecnologias adoptadas pela empresa foram o *Website*, o *Facebook* e o *Instagram*, por serem as redes sociais com maior adesão e maior número de utilizadores”. A mais recente aposta da empresa na área das tecnologias consistiu na criação de um *blog*.

Na conta de *Instagram* (última verificação a 8 de Outubro de 2018) detem mais de 13 000 seguidores publicando imagens e vídeos das suas colecções e produtos, e realizando passatempos. Se algum consumidor demonstrar alguma dúvida via comentário nesta *social media*, a empresa mostra-se disponível para a ajudar, respondendo ao comentário. Tendo um comportamento semelhante no seu *Facebook*, a organização conta com mais de 192 mil seguidores (última verificação a 8 de Outubro de 2018) nesta rede social. A Cavalinho possui ainda um canal de *Youtube*, onde publica vídeos das suas campanhas e *making of* das mesmas. Também publica entrevistas e programas televisivos onde a marca tenha estado presente.

#### **4.2.2. Estratégias Digitais Formuladas**

As estratégias formuladas e seguidas, relativas a estas tecnologias digitais adoptadas, são seleccionadas de acordo com estudos realizados relativos a sondagens de gostos, horários de visitas e partilhas.

Recentemente, uma estratégia seguida pela empresa prende-se com parcerias com *bloggers*. O fenómeno dos influenciadores digitais não ficou indiferente à Cavalinho, consistindo num novo meio de *marketing* da empresa, como referido pela Entrevistada: “A organização começou a dar os primeiros passos influenciadores digitais para a promoção dos seus produtos, desde *bloggers* a *youtubers*”. Em entrevista de 2013, a Cavalinho confessou gostar de apostar em figuras conhecidas para colaborar nas suas campanhas, uma vez que desta forma se consegue posicionar mais perto do consumidor (Imagens de Marca, 2013).

#### **4.2.3. Benefícios da Transformação Digital**

A Cavalinho considera que os avanços da tecnologia na Indústria onde actua, levaram a mudanças relativas à área de *marketing*, bem como na relação da empresa com os clientes. Como mencionado na entrevista: “Verificamos um maior avanço em termos de marketing e uma maior aproximação com o público final da marca”. Para a empresa, as oportunidades permitidas pelas tecnologias digitais, nos dias de hoje, consistem numa divulgação mais ampla e de maior dimensão tanto da marca, como dos seus produtos.

Na opinião da Cavalinho, as redes sociais permitem fomentar a ligação com os clientes, principalmente para alcançar novas gerações. De acordo com a entrevista: “A organização considera que as redes sociais potenciam as relações com os clientes, sobretudo para conquistar um público mais jovem, ou seja, futuros clientes finais”. Numa entrevista anterior, o Fundador já revelava que um dos objectivos da empresa consistia a chegar a um público mais jovem, havendo um grande sucesso em relação aos produtos mais clássicos mas, existindo um grupo, em crescente número, mais jovem e cosmopolita que a Cavalinho chega e pretende fidelizar (Económico TV, 2013; Lusa, 2015, citado em Jornal de Negócios, 2015).

As tecnologias digitais acima mencionadas, adoptadas pela organização, assumem um papel de destaque na divulgação e apresentação de novas linhas e novos produtos da marca.

A transformação digital e as tecnologias digitais adoptadas pela Cavalinho permitem um auxílio na internacionalização da marca, aumentando o número de pessoas interessadas na marca fruto da comunicação dos seus produtos. Segundo a Entrevistada: “A transformação digital e as tecnologias vieram auxiliar na internacionalização da marca, ajudando na divulgação da marca e produtos a futuros clientes, aumentando assim o leque de pessoas interessadas nos nossos produtos, através da informação que lhes chega das redes sociais”.

#### ***4.2.4. Gestão da Transformação Digital***

Consequência da transformação digital e das tecnologias digitais adoptadas, duas alterações foram realizadas na organização, mencionadas na entrevista: “As mudanças adoptadas foram a criação de novos cargos de trabalho e subcontratação de serviços externos”, não tendo informação de que novos cargos de trabalho se refere, nem que serviços foram subcontratados.

Uma das questões apresentadas à empresa teve como tema a abordagem considerada perante as novas tecnologias. Esta possuía como opções uma abordagem “inovadora” (a empresa encontra-se na vanguarda na inovação de novas tecnologias), “rápida adopção” (activamente procura novas formas de implementar novas tecnologias) ou “seguidora” (Hess *et al.*, 2016). A

empresa considerou uma abordagem de seguidor, confiando em soluções bem estabelecidas.

O responsável pela transformação digital nesta empresa é o *CEO* da Cavalinho. Para uma gestão da transformação digital, a organização identificou duas capacidades relevantes relacionadas com este fenómeno e com as tecnologias digitais, como referidas na entrevista: “As competências que a empresa sentiu serem necessárias para a gestão da transformação digital foram, bom conhecimento e entendimento para a gestão das mesmas”. A empresa não sentiu necessidade de desenvolver tais competências, uma vez que já possuía colaboradores com essas capacidades, sendo que as mudanças adoptadas referidas anteriormente consistem em duas diferentes formas de a empresa adquirir o talento necessário à sua transformação digital, conseguindo possuir as competências que considera basilares.

O tipo de mudanças operacionais que ocorreram na organização, em consequência da transformação digital, foram de melhorias nos processos de negócio. Da adopção de tecnologias digitais, não suscitaram mudanças operacionais relacionadas com os produtos. As novas operações referentes às actividades digitais do negócio estão completamente integradas na estrutura actual da empresa, no entanto não são identificadas quais as operações digitais a que se refere.

Em relação ao processo de implementação da transformação digital, este realizou-se com sucesso. De acordo com a Entrevistada: “A implementação das transformações dentro da organização procedeu-se no seu devido tempo, eficazmente”. Não existiram obstáculos, dentro da organização, à transformação digital, tendo existido um controle de todo o processo, conforme referido na entrevista: “Na organização não existiu aversão à introdução das tecnologias digitais, tendo o processo sido bem gerido”.

## **5. Discussão dos Resultados**

Para a discussão dos resultados, serão estudadas as diferentes acções referentes à transformação digital realizadas pela empresa em estudo, e efectuada uma comparação com a revisão de literatura existente.

Como visto anteriormente neste trabalho, o significado de transformação digital pode ser distinto para cada empresa, tendo cada uma a sua forma díspar de agir relativamente a este fenómeno (Cianni & Steckler, 2017). No presente estudo de caso, a empresa em análise iniciou os seus esforços perante a transformação digital adoptando como tecnologia digital o *social*.

### **5.1. Relevância da tecnologia adoptada**

Para a Cavalinho, a escolha de aderir às *social media* é de extrema importância uma vez que as *social media* têm o poder de conectar a marca com pessoas espalhadas por todo o Mundo, em linha com o que foi referido por Tălpău (2014). Esta característica das *social media*, prova do seu alcance, abrangência e sucesso, leva a que estas não possam ser menesprezadas pelas organizações (Tălpău, 2014), fazendo com que a adopção do *Facebook* e do *Instagram*, por parte da empresa estudada, tenha sido a mais acertada. As redes sociais, permitem à empresa expor a marca a clientes e a potenciais clientes, interagir com os seus clientes e atingir a sua audiência, de uma maneira mais simples, rápida e barata (Dasilva *et al.*, 2013; Tălpău, 2014), sendo a exposição mencionada, o papel de destaque das *social media* na Cavalinho, sob a forma de divulgação e apresentação de novas linhas e novos produtos. Outras vantagens da presença das organizações nas *social media* prendem-se com: a maior área geográfica que estas atingem (Tălpău, 2014) e a facilidade de comunicação que estas apresentam tanto para comunicações de um-para-um, como para comunicações um-para-muitos (Rogers & Allbritton, 1995), ambas as vantagens confirmadas pela Cavalinho onde a informação presente nas suas redes sociais, permitem a apresentação da marca a futuros clientes, clientes estes que, podendo estar em qualquer parte do Mundo, têm acesso à marca, provocando benefícios para a internacionalização da organização.

Hoje em dia, o número de consumidores que procuram na *Internet* opiniões e sugestões aquando o processo de compra de um produto ou serviço está a crescer (Dasilva *et al.*, 2013). Os consumidores comentam, avaliam e valorizam um produto (Dasilva *et al.*, 2013), fazendo com que o modo como criamos, acedemos e dispersamos informação actualmente seja totalmente diferente devido ao aparecimento das *social media* e o modo como as utilizamos



(Tălpău, 2014). Deste modo, a partilha por parte dos clientes, da sua opinião acerca de um produto deverá ser realizada num ambiente onde existam as ferramentas e o suporte necessário, sendo a criação de uma página de *Facebook*, por parte de uma marca, um exemplo de um espaço que permite a partilha de informações e experiências por parte dos clientes, assim como auxíla a empresa a reunir informações e *feedback* acerca da marca, e a participar nas discussões, dos seus clientes, de uma forma proactiva (Tălpău, 2014). A página de *Facebook* da empresa em estudo é um exemplo de um ambiente com estas características, onde, para além das publicações da empresa tanto de texto, imagem ou vídeo, como dos comentários dos utilizadores, existe espaço para *reviews* da marca, ficando a Cavalinho com informações acerca das opiniões dos utilizadores.

A Cavalinho interage com os seus seguidores nas redes sociais respondendo a comentários, esclarecendo dúvidas e realizando passatempos, sendo de grande importância, como visto em Tălpău (2014), a organização responder às questões colocadas nas suas redes sociais e interagir nas conversações a decorrerem nas suas páginas, de modo a converter opiniões negativas em positivas. Visto que as redes sociais concedem o poder de aumentar o valor de uma marca, e com isto aumentar as oportunidades da empresa, oportunidades estas que podem culminar na venda de produtos (Dasilva *et al.*, 2013).

Uma atenção que as organizações que adoptam diversos canais de comunicação deverão ter, consiste no cuidado de divulgar a mesma informação em todos estes canais, desde o *website* às contas de *social media*, de modo construir uma imagem homogénea e não transmitir mensagens contraditórias à sua audiência alvo (Tălpău, 2014). No presente caso em estudo, todas as publicações estão em sintonia entre elas, sendo a mensagem transmitida igual em todas as plataformas.

O facto da empresa em estudo ter uma estratégia, relativa à tecnologia digital adoptada, delineada pela análise de sondagens de gostos, horários de visitas e partilhas, pode consistir numa estratégia para combater uma das

desvantagens deste tipo de comunicação, a enorme quantidade de informação que chega a um indivíduo proveniente de diversas fontes, fazendo com que informações importantes que a empresa pretende que cheguem ao seu público alvo não acabem por ficar perdidas no meio de tantas publicações (Rogers & Allbritton, 1995).

Entre todas as redes sociais existentes, as *social medias* escolhidas pela empresa, o *Facebook* e o *Instagram*, são as mais utilizadas em Portugal. De acordo com o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais” realizado pela *Marktest Consulting*, resultados de 2017, o *Facebook* continua a ser a rede social predilecta dos portugueses (Grupo Marktest, 2018<sup>(b)</sup>). O *Instagram* segue a seguir a esta, como a segunda rede de maior penetração em Portugal, estando entre as redes mais utilizadas (Grupo Marktest, 2018<sup>(b)</sup>). O estudo também revela que o *Instagram* sofreu o maior crescimento na intenção dos utilizadores de seguir empresas e marcas via *social media* (Grupo Marktest, 2018<sup>(a)</sup>).

As redes sociais que a Cavalinho marca presença também se encontram no conjunto de redes sociais mais utilizadas pela Indústria da Moda, sendo estas o *Facebook*, o *Instagram* e o *Twitter*, segundo um artigo publicado pela *BBC News* (2016). Especialmente a presença no *Facebook*, por parte das empresas pertencentes à área da Moda, é notada pelo trabalho de investigação de Dasilva *et al.* (2013), onde identificaram um grande tráfego, nesta rede social, de informação entre os utilizadores da página da marca e a empresa.

## **5.2. Novas estratégias da empresa e o seu benefício**

Consequência das respostas às questões colocadas à empresa, abordamos dois conceitos não contemplados pela revisão de literatura. Ambos estes conceitos, os influenciadores digitais e os blogs, fazem parte de novas iniciativas da empresa, sendo os dois explorados de seguida.

Assim sendo, uma estratégia que há pouco tempo a Cavalinho começou a seguir diz respeito à utilização de influenciadores digitais como uma nova forma de publicitar os seus produtos. Sendo os influenciadores digitais um fenómeno actual, principalmente nas gerações mais jovens “Uma sondagem realizada pela revista *Variety* revelou que, para os jovens entre os 13 e os 18 anos, as

celebridades do *Youtube* são mais populares do que as estrelas de *Hollywood* (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p.30), estes permitem à empresa conquistar um público mais jovem enquanto promovem os seus produtos, podendo assim ir de encontro com o objectivo da Cavalinho de atingir este segmento. Os influenciadores possibilitam a comunicação do valor da marca a um determinado grupo alvo, conforme apontado por Uzunoglu & Kip (2014), onde constata-se que uma empresa sabe que ao associar-se a, por exemplo, um *blog* consegue alcançar uma audiência específica e poderá chegar a novos consumidores.

Os influenciadores digitais partilham as suas experiências nas *social media*, mostrando o que gostam e aconselhando os seus seguidores. As empresas começam a reconhecer o poder que os influenciadores têm e principiam uma delineação de estratégias para uma comunicação, através da *Internet*, com os seus clientes (Uzunoglu & Kip, 2014), como está a ocorrer com a Cavalinho. Uma vez que as empresas e os seus vendedores não são, no ponto de vista do consumidor, a forma de maior confiança aquando a aquisição de um produto, tendo mais confiança nas opiniões de *bloggers* e críticas disponíveis *online* (Alsaleh, 2017), torna-se bastante vantajoso para uma marca associar-se a um influenciador digital para causar maior impacto na sua comunidade *online* e transmitir a esta confiança (Uzunoglu & Kip, 2014). Com a inclusão dos influenciadores digitais na estratégia, uma empresa consegue expandir a sua presença no mundo *online* pois beneficia da influência que os *bloggers* têm perante os seus seguidores em termos das suas atitudes, percepções e comportamentos de consumo (Uzunoglu & Kip, 2014).

A Cavalinho identificou o valor e a influência que os *bloggers*, *instagramers* e *youtubers* possuem, já vindo a ser identificado por múltiplas empresas pertencentes à Indústria da Moda, de forma às organizações conseguirem aproximar-se aos seus clientes alvo e promover, de uma maneira poderosa, os seus produtos (Sudha & Sheena, 2017).

Uma das iniciativas da Cavalinho, para além da criação do seu *website* e a adopção das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, consistiu na formação de um *blog*, estando os *blogs* de Moda em primeiro lugar em relação aos locais

onde as pessoas consultam recomendações de produtos e serviços, segundo o estudo de Alsaleh (2017), reunindo 43.2% das respostas dos inquiridos. Através dos *blogs* dedicados à Moda, encontramos experiências, recomendações, produtos específicos que tínhamos interesse em comprar e também produtos que subitamente desejamos, tendo-os encontrado sem intenção (Sudha & Sheena, 2017). Tendo a Cavalinho o seu próprio *blog*, permite que esta ofereça aos seus utilizadores uma plataforma com todas as características descritas anteriormente, aumentando a ligação que tem com estes ao mesmo tempo que promove os seus produtos.

### **5.3. Gestão da Transformação Digital Seguida**

Na empresa em estudo, como relatado anteriormente, a implementação das transformações digitais ocorreu de forma eficaz, no tempo correcto. As mudanças realizadas estão integradas na estrutura actual da empresa, consistindo o processo de integração das novas actividades digitais com as áreas tradicionais do negócio num sucesso, segundo Hess *et al.* (2016), se existir colaboração entre estas, sendo um procedimento que envolve um nível elevado de controlo. A integração das actividades digitais e das actividades actuais da empresa, de modo a estas trabalharem em conjunto, é um conselho dado a empresas tradicionais que querem suceder na transformação digital, referido no trabalho de Charan (2016), visto na revisão de literatura.

Melhorias nos processos de negócio consistiu no benefício maior da digitalização para a Cavalinho. Conforme as estratégias digitais vistas na revisão de literatura, melhorias nos processos de negócio corresponde, segundo Main, Lamm & McCormack (2018), à primeira categoria de estratégias digitais, “melhorias no centro de operações”, onde existe como propósito fundamental o de melhorar o modelo de negócio através de soluções digitais. Para Sebastian *et al.* (2017), a estratégia que se enquadra com melhorias nos processos de negócio corresponde a uma “estratégia de ligação com o cliente”, tendo a organização, como o nome indica, uma estratégia formulada com o cliente no centro desta. Melhorias nos processos, consequência que as tecnologias digitais consentem, levam a alterações nos processos de negócio, sendo estas alterações de extrema complexidade devido a certos processos englobarem

diversas áreas do negócio (Hess *et al.*, 2016). É aconselhada a análise de quais os processos e activos a serem afectados pela transformação digital, bem como as consequências futuras que poderão envolver (Hess *et al.*, 2016).

De todos os possíveis responsáveis da transformação digital apontados na revisão literária como o *CEO*, o *CIO* e o *CDO*, selecção que depende do grau de mudanças a realizar na empresa, o responsável pela transformação digital na Cavalinho é o *CEO* da empresa. Neste contexto não foi necessário criar um novo cargo para acompanhar a adopção do digital, tendo o *CEO* as capacidades necessárias para liderar esta mudança. O bom conhecimento e entendimento do fenómeno são as competências consideradas necessárias para este processo, podendo a carência destas capacidades ser, segundo Schwertner (2017), uma causa de resistência perante a transformação digital.

A empresa não sentiu necessidade de desenvolver alguma capacidade em particular, uma vez que os colaboradores já as possuíam. No entanto, algumas das consequências da digitalização prenderam-se com a criação de novos cargos de trabalho e subcontratação de serviços externos, mostrando que para acompanhar as mudanças nos processos da organização, fruto da digitalização, a empresa necessita de ter na sua equipa capacidades específicas relacionadas com o digital (Hess *et al.*, 2016). A identificação, por parte dos gestores, das capacidades existentes na empresa e das capacidades em falta permite distinguir se é necessário criar e/ou desenvolver alguma competência, existindo, caso seja reconhecida a falta de alguma capacidade, uma série de formas de as obter (Hess *et al.*, 2016). As formas de ganhar competências pela empresa em estudo, referidas anteriormente, como a criação de novos cargos de trabalho e subcontratação de serviços externos, constituem duas das formas, segundo Hess *et al.* (2016), para desenvolver as competências necessárias à organização, tendo a primeira a sua vantagem por o talento se encontrar dentro da empresa, tornando-se um benefício para futuras iniciativas digitais, e a última o benefício de possuir um investimento inicial menor mas a desvantagem de levar a uma dependência de uma entidade exterior à empresa, uma vez que o talento não pertence a esta.

A empresa adoptou uma abordagem de seguidora em relação a utilização de tecnologias digitais, sendo a rapidez do processo de escolha de adopção das tecnologias influenciado por alguns factores como o tamanho da organização ou as competências tecnológicas que esta possui no momento, de modo a decidir: integrar soluções tecnológicas estabelecidas e mais utilizadas ou empregar soluções novas, ainda num estado introdutório de evolução (Hess *et al.*, 2016).

#### **5.4. Sugestões para o futuro**

Outras tecnologias referidas ao longo do trabalho, também pertencentes às tecnologias *SMACIT*, podem ser adoptadas, a qualquer momento, pela empresa se assim o desejar ou sentir necessidade. Spil, Pris & Kijl (2017) definem o papel que cada uma das tecnologias *SMACIT* têm na estratégia digital e como estas podem contribuir para a inovação. As tecnologias de *cloud computing* e *mobile technology* são utilizadas para fins de inovação nos procedimentos dentro da organização – como por exemplo para a melhoria de processos de produção e de métodos de entrega. As tecnologias de *big data*, *analytics* e *internet of things* permitem criar novas formas de interação com os clientes bem como, modificar e criar novos canais de distribuição de produtos. Estas tecnologias permitem conjugar as tecnologias de informação com a empresa, fazendo com que façam parte da arquitectura das organizações. A *analytics* e a *IoT* correspondem a ferramentas de inovação de serviço. Todas as tecnologias acima referidas interagem com as *social media*, sendo esta ligação de extrema importância. A *cloud* fornece informações dos serviços às *social media*, o *mobile* está presente nas interfaces dos utilizadores, que na maioria dos casos são móveis, e a *analytics* e *IoT* fornecem os dados acerca dos clientes e dos produtos. A escolha das tecnologias digitais a usar dependeria dos benefícios que a organização pretenda que advenham dessa escolha. Como visto, qualquer uma das tecnologias, conjugada com a tecnologia já adoptada pela empresa, permitem elevar as vantagens das *social media*.

Com a adopção de outras tecnologias poderá ser necessário reforçar a gestão da mudança, perceber se a organização continua a possuir as competências necessárias à transformação e se todos os colaboradores estão a

acompanhar a digitalização e se encontram motivados para as novas capacidades da empresa.

## **6. Conclusão, Limitação e Estudos Futuros**

Algum conhecimento pode ser retirado tanto da revisão de literatura, como do estudo de caso presentes neste trabalho. De seguida serão apresentadas as lições aprendidas em ambas as partes.

A transformação digital engloba toda a organização, constituindo uma mudança que irá afectar as diversas áreas de um negócio. A escolha da(s) tecnologia(s) a adoptar recaí no propósito que leva a empresa a querer trabalhar com esta(s) e quais os benefícios que pretende atingir. Assim sendo, as estratégias digitais têm de ser formuladas de acordo com os objectivos da empresa em mente utilizando, para os alcançar, as vantagens que as tecnologias digitais permitem. Para se conseguir executar as estratégias digitais de modo competente tem de existir um centro de operações eficaz.

Seja quem for o responsável designado pela transformação digital, este tem de ter uma grande compreensão do fenómeno, uma vez que fica a comando de todos os “aspectos” digitais da empresa. A gestão da transformação tem de ser efectuada de forma controlada, gerindo sempre todos os impactos que esta vai/está a ter na organização e nos seus colaboradores. Os colaboradores poderão ser incentivados acerca das vantagens da digitalização, de forma a sentirem-se confortáveis com as novidades que surgem nas actividades e no espaço de trabalho. Para uma melhor transformação digital por vezes são necessárias mudanças na estrutura da empresa, uma vez que muitos dos obstáculos à transformação digital recaem em aspectos relacionados com a organização, a sua gestão e os seus colaboradores.

Qualquer empresa, hoje em dia, terá de reagir a este fenómeno. Seja de uma forma mais conservadora ou inovadora, não é opção não actuar perante a digitalização.

A Indústria da Moda consiste numa das indústrias onde o digital tem a sua expressão, nomeadamente para o combate de algumas das características que

esta indústria possui, vistas anteriormente. Actualmente, os consumidores gostam de ter a opção de utilizar tanto métodos *online* como métodos tradicionais para ver, analisar e adquirir produtos.

Com o trabalho de investigação relativo ao caso em estudo, podemos concluir que estão a ser realizados esforços no sentido de acompanhar a transformação digital por parte de uma empresa Portuguesa. A empresa pertencente ao estudo de caso adoptou tecnologias digitais para benefício do seu negócio. No presente caso, esta digitalização manifestou-se na introdução de tecnologias *social* na sua organização. A empresa em estudo entende a digitalização da Indústria onde actua como uma forma de estar mais presente na vida dos seus clientes, tendo também vantagens para as suas estratégias de *marketing*. A principal função que as *social media* cumprem na organização é de difusão e exibição dos novos produtos e linhas da marca. As estratégias ligadas às iniciativas digitais são delineadas conforme os costumes e comportamentos analisados, nas redes sociais. A transformação digital permitiu avanços nos processos de negócio.

A gestão de todo o processo decorreu no tempo certo, de modo competente. Existiu uma boa gestão de todo o processo, não tendo havido animosidade por parte dos colaboradores. Como consequência deste fenómeno, foram concebidos novos cargos de trabalho e subcontratação de serviços externos. As competências a destacar para o sucesso da digitalização consistiram no bom conhecimento e entendimento do fenómeno.

Com este caso, observamos que uma empresa intitulada “tradicional” está atenta às novas tendências, usando tecnologias digitais, e não se acomodando aos seus processos e estratégias antigas.

A questão de investigação “Como uma empresa Portuguesa, da área da Moda, está a actuar perante a transformação digital?”, bem como os seus sub-pontos, ficam respondidos através da experiência da empresa incluída no estudo.



Este presente trabalho contribui para um conhecimento geral do fenómeno da transformação digital, através da revisão da literatura existente, descrevendo o que este consiste, quais as tecnologias digitais a adoptar, bem como os benefícios que estas permitem, apresenta sugestões de estratégias digitais a seguir, como gerir a transformação digital, quais as principais diferenças entre empresas tradicionais e digitais e quais os obstáculos da digitalização numa organização. Em relação ao estudo de caso, este transmite o exemplo de mudanças digitais vividas numa empresa Portuguesa. Permite uma perspectiva real do fenómeno, neste caso no ponto de vista da empresa em estudo.

Uma das limitações do presente trabalho de investigação prende-se com a utilização de apenas um caso de estudo. Yin (2002) refere que, quando existe hipótese, a escolha de incluir múltiplos casos num trabalho de investigação é mais benéfico para este, que a presença de apenas um caso. Com múltiplos casos consegue-se atingir uma compreensão maior do fenómeno, e a sua amplitude na Indústria em estudo. Outra limitação desta investigação está ligada com o método utilizado para realizar a entrevista, via correio electrónico. Este método não é o mais eficaz para extrair informação com um grande nível de detalhe, uma vez que as perguntas são fixas e não existe espaço para as desenvolver. Outros métodos, como uma entrevista presencial ou, por exemplo, via videoconferência, permitem um maior nível de pormenor nas respostas.

Diversas investigações futuras poderão derivar do trabalho apresentado. Poderá ser realizado um trabalho idêntico escolhendo outras empresas Portuguesas da área da Moda, para participarem no trabalho e relatarem, através da sua visão, como está a ser vivida a transformação digital. Com mais casos, poderia ser possível traçar uma visão geral de como está a ser experienciada a transformação digital na Indústria da Moda em Portugal. Outros casos de empresas Portuguesas na área da Moda poderão possibilitar o estudo de outras experiências referentes à transformação digital, podendo observar as diferentes tecnologias digitais adoptadas e entender as dificuldades e os benefícios que estas trouxeram para determinada empresa. Compreender se estas necessitaram de uma maior gestão da mudança por parte da empresa e

se necessitam de um maior acompanhamento dos colaboradores aquando a sua adopção.

Outra sugestão de futuros estudos consiste em realizar este tipo de estudo para outras Indústrias, onde ainda não tenham incidido muitas ou nenhuma investigação.

Uma última proposta de investigação posterior a este trabalho, prende-se no estudo futuro da empresa escolhida como caso. Averiguar se daqui a um, dois, três, quatro anos, a tecnologia *social* continua a ser a única adoptada ou se a empresa, com o passar do tempo, implementou outras tecnologias digitais. Entender como surgiu essa necessidade, como se procedeu a adopção e quais as novas mudanças vividas na organização.

## 7. Referências Bibliográficas

Abidin, C. (2016). Visibility labour: Engaging with Influencers' Fashion brands and #OOTD advertorial campaigns on Instagram. *Media International Australia*, Vol. 161(1), 86-100.

AIN Informação, 2017. *Malas Cavalinho* [vídeo]. 30 de Maio. [Acedido em: 2018/10/15]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9H4e3QcjYE0>

Alsaleh, D. (2017). Understanding the Role of Blogger Recommendations on Consumer Purchasing Behavior. *The Journal of Business Inquiry*, 17, Issue 1 (special issue), 23-40.

Andal-Ancion, A., Cartwright, Phillip A. & Yip, George S. (2003). The Digital Transformation of Traditional Business. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 34-41.

Anon. (2018). How Fashion Became a Digital Industry. *Textile World*, Vol. 168, Issue 2, 40-42.

Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, P. & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, Vol. 37, Issue 2, 471-482.

Bonometti, R. (2012). Technology Considerations for Competing in the “Big-Data”-Social-Mobile- Cloud Marketing Space. *Competition Forum*, Vol. 10 (2), 209-214.

Canal de Youtube Oficial Cavalinho, 2018. *Cavalinho Malas* [online]. Cavalinho. [Acesso em: 2018/10/08]. Disponível em:  
<https://www.youtube.com/user/CavalinhoMalas>

Charan, R. (2016). How to Transform a Traditional Giant into a Digital One. *Harvard Business Review*, 26 February, 2-5.

Cianni, M. & Steckler, S. (2017). Transforming Organizations to a Digital World. *People & Strategy*, Volume 40, Issue 2, 14-19.

Ciarniene, R. & Vienazindiene, M. (2014). Management of Contemporary Fashion Industry: Characteristics and Challenges. *Procedia- Social and Behavior Sciences*, 156, 63-68.

Creswell, John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3<sup>rd</sup> Edition. Sage Publications.

Culnan, M., McHugh, P. & Zubillaga, J. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, Vol. 9, No. 4, 243-259.

Dasilva, Pérez J., Arratibel, Genaut A., Aierdi, Meso K., Galdospín, Mendiguren T., Castillo, Marauri I., Mardaras, Iturregui L., González, Rodríguez MM. & Santamarina, Rivero D. (2013). Companies on Facebook and Twitter. Current situation and communication strategies. *Revista Latina de Comunicación Social*, #68, 676-695.

EconómicoTV, 2013. *Cavalinho*, Projecto Empresa – Parte 1 [vídeo]. 22 de Janeiro. [Acedido em: 2018/10/15] Disponível em :  
<https://www.youtube.com/watch?v=3PNGfPHVrEY>

Ericsson, D. & Sudstrom, M. (2012). Value Innovation and Demand Chain Management- keys to future success in the Fashion Industry. *The Nordic Textile Journal*, 1 September, 83-90.

Facebook Oficial Cavalinho, 2018. *Cavalinho* [online]. Cavalinho. [Acesso em: 2018/10/08]. Disponível em: <https://www.facebook.com/cavalinho.official/>

Gog, M. (2015). Case Study Research. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, Vol 4., No. 9, 33-41.

Grupo Marktest, 2018<sup>(a)</sup>. *Instagram foi a Rede Social que mais cresceu em Portugal* [online]. Grupo Marktest. [Acedido em: 2018/10/15]. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2303.aspx>

Grupo Marktest, 2018<sup>(b)</sup>. *Apresentação do estudo “Os Portugueses e as Redes sociais”*. Grupo Marktest. [Acedido em: 2018/10/15]. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx>

Gu, Z. & Tayi, G. (2017). Consumer Pseudo-Showrooming and Omni-channel Placement Strategies. *MIS Quarterly*, Vol. 41, No. 2, 583-606.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesbock F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15 (2), 123-139.

Hope, K., 2016. How Social Media is transforming the Fashion Industry. *BBC News* [online]. 5 de Fevereiro. [Acedido em: 28/12/2017]. Disponível em: [www.bbc.com/news/business-35483480](http://www.bbc.com/news/business-35483480)

Imagens de Marca, 2013. *Cavalinho – Uma paixão de Família* [online]. Imagens de Marca. [Acedido em: 2018/10/15]. Disponível em: <http://imagensdemarca.sapo.pt/emissoes/sicnoticias/peças/cavalinho-uma-paixao-de-familia/>

Instagram Oficial Cavalinho, 2018. *Cavalinho* [online]. Cavalinho. [Acesso em: 2018/10/08]. Disponível em: [https://www.instagram.com/cavalinho\\_oficial/](https://www.instagram.com/cavalinho_oficial/) [Acesso em: 2018/10/08]

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Conjuntura Actual Editora.

Kte’pi, Bill, MA., 2016. Data Analytics. *Salem Press Encyclopedia of Science* [online]. [Acedida em: 2018/06/10]. Disponível em : <https://www.b-on.pt/>

Lusa, 2015. Cavalinho Investe Meio Milhão de Euros na Internacionalização nos próximos Dois Anos. *Jornal de Negócio* [online]. 21 de Novembro. [Acedido em: 2018/10/15]. Disponível em:

[https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/cavalinho\\_investe\\_meio\\_milhao\\_de\\_euros\\_na\\_internacionalizacao\\_nos\\_proximos\\_dois\\_anos](https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/cavalinho_investe_meio_milhao_de_euros_na_internacionalizacao_nos_proximos_dois_anos)

Main, A., Lamm, B. & McCormack, D. (2018). What Boards Need to Know about Digital Transformation. *Corporate Governance Advisor*, January/February, 18-22.

Manyika, J., Pinkus, G. & Ramaswamy, S. (2016). The Most Digital Companies are Leaving all the rest Behind. *Harvard Business Review*, 21 January, 2-4.

Marketeer, 2017. Qual é a Rede Social mais utilizada em Portugal?. *Marketeer* [online]. 10 de Outubro. [Acedido em: 2018/10/15]. Disponível em : <https://marketeer.pt/2017/10/10/qual-e-a-rede-social-mais-utilizada-em-portugal/>

Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, Volume 57, Issue 5, 339-343.

Nastase, P. & Stoica, D. (2010). A New Business Dimension – Business Analytics. *Accounting and Management Information Systems*, Vol. 9, No. 4, 603-618.

Ozzimo, A. (2015). Leading Transformation: The CFO as Digital Change Agent. *Financial Executive*, Vol. 31, Issue 1, 10-11.

Puthiyamadam, T. (2017). How the Meaning of Digital Transformation has Evolved. *Harvard Business Review*, May 29, 2-4.

Reinartz, W. & Imschloß, M. (2017). From Point of Scale to Point of Need: How Digital Technology is Transforming Retailing. *GfK- Marketing Intelligence Review*, Vol. 9, No. 1, 43-47.

Ridder, H. (2017). The Theory Contribution of Case Study Research Designs. *Business Research*, 10, 281-305.

Rogers, Everett M. & Allbritton, Marcel M. (1995). Interactive Communication Technologies in Business Organizations. *The Journal of Business Communication*, Vol. 32, No. 2, 177-195.

Ross, J., Beath, C. & Sebastian, I. (2015). Why Nordstrom's Digital Strategy Works (and Yours Probably Doesn't). *Harvard Business Review*, January 14, 2-4.

Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 15, Suppl. 1, 388-393.

Sebastian, I., Mocker, M., Ross, J., Moloney, K., Beath, C. & Fonstand, N. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16 (3), 197-213.

Singh, A. & Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16 (1), 1-17.

Snow, C., Fjeldstad, O. & Langer, A. (2017). Designing the Digital Organization. *Journal of Organization Design*, 6 (7), 1-13.

Spil, T., Pris, M. & Kijl, B. (2017) Exploring the Big Five of E-Leadership by Developing Digital Strategies with Mobile, Cloud, Big Data, Social Media, and the Internet of Things. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, January 1, 408-417.

Sudha, M. & Sheena, K. (2017). Impact of Influencers in Consumer Decision Process: The Fashion Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, July-September, 14-30.

Tălpău, A. (2014). Social Media – A New Way of Communication. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, series V, Vol. 7 (56), No. 2, 45-52.

Uzunoglu, E. & Kip, S. M. (2014). Brand Communication through Digital Influencers: Leveraging Blogger Engagement. *International Journal of Information Management*, 34, 592-602.

Vey, K., Fandel-Meyer, T., Zipp, J. S. & Schneider, C. (2017). Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation. *International Journal of Advance Corporate Learning*, Vol. 10, Issue 1, 22-32.

Website oficial Cavalinho, 2018. *Cavalinho* [online]. Cavalinho. [Acesso em: 2018/10/08]. Disponível em : <http://www.cavalinho.com/>

Weng, W. & Lin, W. (2015). A Mobile Computing Technology Foresight Study with Scenario Planning Approach. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, Vol. 6, No. 2, 223-232.

Yin, Robert K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> Edition. Sage Publications.

Zott, C. & Amit, R. (2017). Business Model Innovation: How to Create Value in a Digital World. *Business Model Innovation*, Vol. 9, No. 1, 19-23.

## 8. Anexo

### ANEXO I

#### Guião de Entrevista - Cavalinho

1. Como vê as oportunidades que as tecnologias digitais permitem às Empresas hoje em dia? Poderia dar exemplos dessas oportunidades?
2. Como vê as mudanças, consequentes dos avanços da tecnologia, na Indústria onde actua?
3. Quando se apercebeu da transformação digital? Quando foram iniciados os esforços para acompanhar e vingar neste novo mundo digital?
4. Quais as tecnologias digitais adoptadas na sua Empresa ( exemplos: *Social, Analytics, Internet of Things, Cloud, Big Data e Mobile*)? Porquê as suas escolhas?
- 5.

Variáveis	Autores	Questão
<b>Papel de Suporte</b> As tecnologias de informação têm um papel de suporte para alcançar os objectivos estratégicos.	Hess <i>et al.</i> (2016)	As Tecnologias de Informação têm um papel de destaque para atingir os objectivos estratégicos da sua Empresa? Justifique a sua resposta.
<b>Papel de Facilitador</b> As tecnologias de informação são facilitadoras dos objectivos estratégicos.		

6. Estando a Cavalinho presente em diversos países como Luxemburgo, Suíça, França, Espanha, Bulgária, Estados Unidos, Canadá, África do Sul, Angola e Moçambique, considera que a transformação digital e as tecnologias inerentes auxiliaram na internacionalização da marca? De que forma?
7. Quais as estratégias formuladas e seguidas de modo a responder às oportunidades digitais?



8. Quais as mudanças vividas na Organização, consequentes da estratégia digital adoptada? Poderá dar exemplos dessas mudanças?

9.

Variáveis	Autores	Questão
<b>Abordagem Inovadora</b> A Empresa está na vanguarda na inovação de novas tecnologias.	Hess <i>et al.</i> (2016)	Que tipo de abordagem a Empresa considerou perante as novas tecnologias?
<b>Abordagem Rápida Adopção (Early Adopter)</b> Activamente procura novas formas de implementar novas tecnologias.		
<b>Abordagem de Seguidora (Follower)</b> Confia em soluções bem estabelecidas.		

10. Na Organização, quem é o responsável pela Transformação Digital? Justifique.

CEO - Chief Executive Officer
CIO - Chief Information Officer
CDO - Chief Digital Officer

11. Quais as competências que a Empresa sentiu serem necessárias para a gestão da Transformação Digital?

12. Os colaboradores da Empresa já possuíam essas competências? Se não, como a Empresa desenvolveu as mesmas?

13.

Variáveis	Autores	Questão
<b>Integradas</b> As operações digitais estão completamente integradas na estrutura actual da Empresa.	Hess <i>et al.</i> (2016)	Atendendo ao facto que uma transformação digital leva a uma redefinição do modelo de negócio, como são integradas as novas operações referentes às actividades digitais do negócio?
<b>Separadas</b> As operações referentes ao digital são implementadas separadas do centro do negócio ( <i>core business</i> ).		

14.

Variáveis	Autores	Questão
<b>Mudanças nos produtos e serviços</b>	Hess <i>et al.</i> (2016)	Que tipo de mudanças operacionais ocorreram na Organização em consequência da transformação digital? Poderia dar exemplos dessas alterações operacionais?
<b>Melhorias nos processos de negócio</b>		
<b>Atrair e desenvolver um novo conjunto de capacidades associadas às tecnologias digitais.</b>		

15. Como se procedeu a implementação das transformações dentro da Organização?

16. Na Organização, existiu aversão à introdução das tecnologias digitais? Como foi gerido o processo de transformação?

17. Até à data, a conta de *Instagram* da Cavalinho, @cavalinho\_oficial, regista mais de 10 000 seguidores. A Organização considera que as redes sociais potenciam as relações com os clientes?

18. Em algumas entrevistas (nomeadamente as reportagens ao Económico TV e à Imagens de Marca) a Cavalinho tem mencionado a importância da presença de figuras públicas nas campanhas publicitárias, bem como o objectivo de alcançar um segmento de mercado mais jovem. A Organização já considerou utilizar influenciadores digitais na promoção dos seus produtos?